



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Consolidación en el mercado internacional de peces ornamentales de agua dulce en entornos de baja competitividad caso Florencia-Caqueta.**

Carlos Eduardo Ramírez Orjuela<sup>1</sup>  
Camilo Andrés Rodríguez Cardoso\*  
Yolanda Cuellar Medina\*\*

**Resumen**

Existen diferentes indicadores que miden la competitividad de las regiones y su facilidad para el desarrollo de los negocios, el presente estudio de caso analizó las estrategias de consolidación en el mercado internacional de peces ornamentales de agua dulce de la sociedad THE AMAZON'S INTERNATIONAL TRADE ZONE SAS en el departamento de Caquetá como referente para empresas que desarrollan sus actividades en ambientes de baja competitividad con múltiples limitaciones, partiendo del aprovechamiento de los factores de competitividad regional, los resultados indican que la asociatividad, la innovación y la adaptación al cambio son estrategias para disminuir el impacto del entorno, convirtiendo debilidades en oportunidades y fortalezas.

**Palabras Clave:** Competitividad, mercado internacional, estrategias, internacionalización, gestión estratégica.

**Abstract**

There are different indicators that measure the competitiveness of the regions and their ease for the development of business, this case study analyzed the consolidation strategies in the international freshwater ornamental fish market of the society THE AMAZON'S INTERNATIONAL TRADE ZONE SAS in the department of Caquetá as a reference for companies that develop their activities in low competitiveness environments with multiple limitations, based on the use of regional competitiveness factors, the results indicate that associativity, innovation and adaptation to change are strategies for reduce the impact of the environment, turning weaknesses into opportunities and strengths

**Keywords:** Competitiveness, international market, strategies, internationalization, strategic management.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad de la Amazonia.

## Innovación

El presente estudio de caso se refiere al análisis de estrategias por parte de la sociedad THE AMAZON'S INTERNATIONAL TRADE ZONE SAS (en adelante AITZ), que le han permitido alcanzar con éxito la internacionalización bajo un entorno caracterizado por la baja competitividad, entendiéndose este proceso como la proyección de actividades a un mercado global las cuales generan flujos comerciales, financieros y de conocimiento entre distintos países (Araya, 2009).

La sociedad AITZ, ubicada en la ciudad de Florencia, Departamento de Caquetá, es una empresa con proyección internacional, constituida en el año 2009 por 18 empresarios, comerciantes y visionarios oriundos de la región quienes identificaron en la Amazonía colombiana una oportunidad para el aprovechamiento responsable de recursos hidrobiológicos con características únicas y de gran interés para el mundo, buscando así impulsar el desarrollo regional.

Su principal iniciativa es denominada Proyecto Piscícola Ceilán la cual está enfocada a la cría, reproducción y comercialización nacional e internacional de especies piscícolas amazónicas, teniendo como peces bandera la Arawana Plateada (*Osteoglossum bicirrhosum*), conocida en el mundo asiático como El Pez Dragón; y el Pirarucú (*Arapaima gigas*), conocido como el pez de agua dulce, de escamas, más grande del mundo.

Para efectos de la presente investigación se tuvieron en cuenta las estrategias aplicadas no solo por la sociedad AITZ sino por los principales exportadores del sector, basados en los postulados de administración estratégica de Hill y Jones (2009); y los factores de competitividad regional definidos en el escalafón de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) para el año 2009 (Cepal, 2010), que permite analizar el entorno del departamento de Caquetá para el periodo en el que AITZ nació y formuló sus principales estrategias.

El análisis se realizó por el interés identificar las estrategias aplicadas por la sociedad AITZ le han permitido fortalecer el aprovechamiento de los factores de competitividad regional, Determinar la dinámica del mercado internacional de peces ornamentales de agua dulce entre Colombia y China para evaluar las principales estrategias empresariales aplicadas en el sector y determinar la dinámica del mercado internacional de peces ornamentales de agua dulce entre Colombia y China para evaluar las principales estrategias empresariales aplicadas en el sector, teniendo en cuenta que la región del Caquetá presenta entornos de baja competitividad a nivel nacional, la investigación tuvo un diseño no experimental de tipo descriptivo. Bajo este panorama, los objetivos del presente

estudio de caso fueron direccionados en primera medida, identificar la manera en que las estrategias aplicadas por la sociedad AITZ le han permitido fortalecer el aprovechamiento de los factores de competitividad regional. Posteriormente, determinar la dinámica del mercado internacional de peces ornamentales entre Colombia y China para evaluar las principales estrategias empresariales aplicadas en el sector; y por último proponer los principales lineamientos de gestión que permitan marcar la dirección del proceso de internacionalización de empresas que desarrollan sus actividades en entornos de baja competitividad.

### **Revisión de Literatura**

Para que una empresa sea competitiva en su entorno a largo plazo, es necesario que sus líderes o gerentes posean un pensamiento estratégico. Chandler (1962) define la estrategia como un conjunto de acciones que se deben realizar para conseguir las metas u objetivos ante el mercado y el cliente, mediante acciones y el uso de recursos necesarios. Para Porter (1980) la estrategia empresarial es la que puntualiza la selección de los sectores en que la empresa no solo va a competir sino que también la forma como va a entrar en ellos.

Serna (2014) especifica la estrategia en seis puntos: “1. *Define el posicionamiento competitivo de la compañía*, 2. *Alinea las actividades con la estrategia*, 3. *Construye una diferencia con su competencia*, 4. *Asegura gestión en procesos*, 5. *Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes*, y 6. *Gestiona la eficiencia organizacional. Este es un supuesto básico, un commodity*”.

Las estrategias permiten lograr ventajas competitivas, según (Hill y Jones, 2009), pueden ser: (1) funcionales, aquellas que persiguen mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y su capacidad para alcanzar niveles superiores; (2) de negocio, orientadas a abordar la competencia en general de una empresa y cómo posicionarla en los mercados para lograr una ventaja competitiva a través de costos bajos y diferenciación; (3) globales, enfocadas a ampliar la operación de una empresa fuera del país de origen (internacionalización); y (4) corporativas, sirven para que una empresa o algunas de sus unidades de negocios, desempeñen una o más de las funciones para crear valor, maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades.

Al hablar del mercado internacional, este permite identificar necesidades de clientes en diferentes mercados y culturas, proporcionando productos, servicios, tecnologías e ideas que le ofrecen a la

empresa una ventaja competitiva de comercialización (Bradley, 2005). Así mismo Ghauri y Cateora (2011) definen el mercado internacional como una realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios de una empresa a consumidores o usuarios en más de una nación con fines lucrativos. Por otro lado, (Doole y Lowe, 2008) afirma que el mercado internacional es donde los procesos de mercado de una organización incluyen actividades, intereses u operaciones en más de un país y donde existe algún tipo de influencia o control de las actividades de comercialización desde fuera del país en el que los bienes o servicios se venderán realmente.

La competitividad toma diferentes significados a nivel mundial teniendo en cuenta el enfoque aplicado. Según Dussel (2001) La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda. En este mismo sentido, Padilla (2006) manifiesta que la competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad y de insertarse exitosamente en los mercados internacionales. De igual manera, desde un punto de vista institucional El Foro Económico Mundial (WEF, 2009) explica que el concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento.

Por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1996) este concepto refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo. En este orden de ideas, la competitividad regional hace referencia a la capacidad que tienen las regiones de competir y por ende generar más riqueza que sus competidores. Para realizar esta medición se deben tener en cuenta una serie de factores socioeconómicos internos que permitirán más fácilmente la generación de estos beneficios a través de la consolidación de productos y servicios en diferentes mercados.

Según Ávila (2014) algunos de los factores comunes que miden los principales índices de competitividad aplicados para las regiones en Colombia son las finanzas públicas, las instituciones, la infraestructura, el tamaño y eficiencia del mercado, el capital humano, la educación, la salud y la innovación y la dinámica empresarial.

Para lo que compete al presente estudio de caso, se realizará una comparación entre los departamentos de Colombia basados en el escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia calculado por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) conformada por 43 Estados miembros principalmente de América, Europa y Asia, respectivamente (CEPAL, 2015).

El presente escalafón se asocia con el desempeño económico e institucional, con particular énfasis en la fortaleza de la economía, infraestructura, capital humano, Ciencia-Tecnología-Innovación y finanzas y gestión pública (CEPAL, 2015) los cuales se conjugan con la inserción económica internacional y la calidad de vida de sus habitantes para un análisis más completo, siguiendo la visión de dicho estudio desde el año 2009.

Por su parte, Rubio y Aragón (2006), manifiesta que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia. En este sentido, Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad.

Finalmente, Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), revelan que las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño.

En este orden de ideas, la competitividad empresarial se definirá como la capacidad que tienen las empresas de competir a través de la producción eficaz y eficiente de bienes y servicios permitiéndose así un posicionamiento destacado en el mercado y superior al de sus competidores.

**Internacionalización:** Hace referencia a toda empresa que proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros, y de conocimiento) entre distintos países (Araya, 2009). Sin embargo, para efectos del estudio de caso se realizará un enfoque netamente económico y de mercado frente al proceso por medio del cual una empresa proyecta la comercialización de bienes y servicios al mercado internacional.

Si bien existen diferentes perspectivas de la internacionalización de empresas (económica, de proceso y redes) el análisis del presente estudio se enfoca al punto de convergencia de estas tres visiones el cual define cuatro aspectos necesarios para un proceso viable de internacionalización: una ventaja exclusiva basada en la cadena de valor, un entorno favorable, incentivos económicos y la internacionalización como componente de la estrategia empresarial (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006)

Por sus características, la empresa debe regirse bajo un orden jerárquico por lo que se tendrá como ley principal la Constitución Política de Colombia de 1991 la cual delimita los poderes de la organización política interna y define el régimen de libertades y derechos de los colombianos. En este sentido, se hace una división en dos temáticas relacionadas directamente con las variables del estudio de caso, por una parte la legislación en Comercio Internacional relacionada con la variable independiente y por otra parte la legislación en competitividad relacionada con la variable dependiente.

La internacionalización es una de las estrategias más exitosas de crecimiento empresarial ya que permite la consolidación de nuevos mercados y la obtención de un posicionamiento destacado en el sector, superior al de los principales competidores. Para la viabilidad de este importante proceso se requiere no solo la identificación y aprovechamiento de las ventajas competitivas internas sino también las externas, es decir aquellas que le permiten a la empresa potencializar sus capacidades gracias a un entorno favorable. El aprovechamiento y conjugación de ambas permite a la empresa destacarse en su sector y diferenciarse lo cual hace más fácil la apertura y consolidación de nuevos mercados.

Bajo este panorama, más del 40% de las exportaciones colombianas están concentradas en solo 4 de los 32 departamentos que tiene Colombia, dentro de los cuales resaltan Antioquia, Cesar, Cundinamarca y Valle del cauca; destacados por ser los más competitivos del país. Si bien es una realidad congruente con las características de los principales centros financieros y políticos del país, existen casos destacados como el de la sociedad THE AMAZON'S INTERNATIONAL TRADE ZONE SAS, que a pesar de estar ubicada en uno de los departamentos menos competitivos y exportadores de Colombia (Caquetá) ha demostrado un aprovechamiento inusual de su posición geográfica y entorno para potencializar sus actividades y llevar sus productos a mercados tan apetecidos como Estados Unidos y China, las dos principales economías del mundo.

En efecto, Caquetá representó para 2016 tan solo el 0,002% de las exportaciones del país, estando enmarcado dentro de los 4 departamentos menos competitivos y exportadores de Colombia, junto con Vaupés, Vichada, Guaviare, Guainía, Chocó y Amazonas. Su distancia de los principales puertos internacionales, la deficiencia en infraestructura vial, la inexistencia de rutas aéreas de carga, la

histórica presencia del conflicto armado, los altos niveles de corrupción, entre otros factores han sido determinantes para su baja calificación dentro de este escalafón.

### **Metodología**

Se desarrolló bajo un diseño metodológico no experimental, teniendo en cuenta los postulados de Hernández, Fernández y Baptista (2010), entendiéndose que no hay manipulación de la variable independiente sino una observación a través de la cual se realizó la descripción.

En este orden de ideas, el modelo utilizado es de tipo descriptivo por lo que, para efectos del presente estudio de caso, se tuvo como objetivo el análisis de las características y principales rasgos de la sociedad AITZ. Se trabajó con una muestra no probabilística, teniendo en cuenta que las características del tamaño de la muestra se definen bajo unos criterios específicos de los investigadores, dando aplicación a diferentes herramientas como entrevistas y revisión documental, entre otros, con el fin de realizar un análisis con enfoque CUALI-cuantitativo. En la tabla 2 se resume el diseño metodológico desarrollado en el presente estudio de caso.

*Tabla 1. Resumen diseño metodológico caso AITZ SAS*

<b>Diseño</b>	<b>Tipo</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Muestra</b>
No experimental	Descriptivo	CUALI-cuantitativo	No Probabilística

**Fuente:** Elaboración propia

### **Población, muestra y tamaño de la muestra**

Para efectos de escoger la población objeto de estudio, esta fue las empresas colombianas exportadoras de productos piscícolas y como muestra se tomó la sociedad The Amazon's International Trade Zone S.A.S. ubicada en Florencia, Caquetá.

Como tamaño de la muestra se escogieron a dos gestores, un directivo de la sociedad y tres exportadores del sector para aplicar las herramientas. Como gestores se escogieron dos personas que hicieron parte de la constitución de la empresa, los cuales tienen una participación superior al 4% en el capital suscrito y pagado de la sociedad y han sido miembros de la Junta Directiva por periodo mínimo de dos años consecutivos, de igual manera uno de ellos fue representante legal por periodo de seis años y el segundo es su sucesor que lleva un periodo de dos años.

Como directivo se escogió al actual gerente general de la sociedad quien ha liderado la empresa por más de un año y sus estudios profesionales fueron en negocios internacionales. Como exportadores se



escogieron los representantes legales de tres empresas colombianas de comercialización internacional de peces ornamentales de agua dulce en donde la participación de las especies amazónicas es igual o superior al 20% de sus ventas totales.

Como herramientas para la recolección de datos significativos para el presente estudio de caso, se realizaron revisiones fotográficas y de videos, revisión documental de los procesos e informes de gestión de la sociedad y se elaboró y ejecutó una entrevista semiestructurada para gestores y directivos de la sociedad y a los principales exportadores de peces ornamentales de la ciudad de Bogotá, entendiéndose que las entrevistas semiestructuradas se basan en preguntas previamente formuladas y a la larga del proceso el investigador introduce preguntas adicionales para obtener más información sobre los temas deseados (Grinell y Unrau 2007, citado por Hernández, Fernández y Baptista).

La entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión en investigación cualitativa, es una técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada que recolecta datos objetivos y subjetivos que pretenden ser los más precisos posible (Díaz, Torruco, Martínez, Varela, 2013).

La evaluación de la validez de la forma (explica el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés) y el contenido (grado en el que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide) de la entrevista se realizó mediante la escala Lickert a cinco expertos en diseño metodológico, donde se le pidió a cada uno de los expertos según su criterio y conocimiento evaluar si las preguntas contaban con los requisitos mínimos de acuerdo a los objetivos a alcanzar para su posterior aplicación, asignando un valor del uno (1) al (5), siendo uno (1) la calificación más baja, es decir que no cumple con los requisitos mínimos y cinco (5) refiriéndose a que la pregunta está bien formulada y cumple con los requisitos.

Según la evaluación sometido por los expertos, las preguntas del instrumento en general son altamente válidas tanto en forma 4,1 como en contenido 4,0.

### **Fiabilidad**

La fiabilidad o confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Existen diferentes instrumentos de medición para calcular coeficientes de fiabilidad, la mayoría oscilan entre cero (0) y uno (1). Cuánto más

cercano a cero (0), mayor error habrá en la medición. Para el presente caso, se usó el coeficiente alfa de Cronbach como método estadístico para estimar la confiabilidad del instrumento y se calcula con la siguiente ecuación (1):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right] \quad (1)$$

Dónde:

$\alpha$  = coeficiente de Cronbach

$k$  = Numero de preguntas.

$Vi$  = Varianza de cada pregunta.

$Vt$  = Varianza Total

Para calcular el coeficiente de Cronbach se tuvo en cuenta las matrices de los evaluadores enunciadas anteriormente. El nivel mínimo de aceptación para el coeficiente alfa Cronbach es 0,70 (Oviedo y Campo, 2005), es decir que tanto para la forma como para el contenido del instrumento son fiables.

## **Resultados y Discusión**

La sociedad THE AMAZON'S INTERNATIONAL TRADE ZONE S.A.S. (En adelante AITZ), ubicada en la ciudad de Florencia, departamento de Caquetá, es una empresa con proyección internacional, constituida el 22 de septiembre del año 2009 por 18 visionarios oriundos de la región quienes identificaron en la Amazonía colombiana una oportunidad para el aprovechamiento responsable de recursos hidrobiológicos con características únicas y de gran interés para el mundo, buscando así impulsar el desarrollo regional.

Su principal iniciativa regional es denominada Proyecto Piscícola Ceilán la cual está enfocada a la cría, reproducción y comercialización nacional e internacional de especies piscícolas amazónicas, teniendo como peces bandera la Arawana Plateada (*Osteoglossum bicirrhosum*), conocido en el mundo asiático como El Pez Dragón; y el Pirarucú (*Arapaima Gigas*), conocido como el pez de agua dulce, de escamas, más grande del mundo. La empresa AITZ nace en el marco del decreto 1197 del 03 de abril de 2009, por el cual se establecieron las condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de zonas francas permanentes especiales en los departamentos de Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y

Cauca como estrategia estatal para fomentar el empleo, la inversión y el crecimiento de regiones que fueron especialmente afectadas por la denominada “crisis de las pirámides”. Esta crisis marcó negativamente la economía del país debido a la quiebra e intervención estatal de diferentes organizaciones que fueron señaladas por las autoridades por el desarrollo de actividades como captación ilegal de dinero, lavado de activos, estafa, entre otros, y las cuales habían tenido una gran acogida en la población gracias los altos rendimientos que se ofrecían al público.

La dificultad radica en la baja cultura empresarial que caracteriza a la economía caqueteña, en la que sus empresarios, pertenecientes en su mayoría a las primeras generaciones, no están dispuestos a compartir sus conocimientos con otras empresas o generaciones más recientes, argumentando un éxito basado en el empirismo, trabajo constante y la ganancia histórica de un mercado el cual consideran propio. Es así como el escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia 2009 publicado por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL, 2010) el departamento de Caquetá, ubicado en la región suroccidental<sup>2</sup>, registró un nivel de competitividad BAJO<sup>3</sup>, siendo el sexto (6to) departamento menos competitivo de Colombia y ubicado en una región que registra una capacidad para competir MEDIA BAJA jalonada principalmente por el departamento de Valle, el cual se posicionó como el tercero más competitivo de Colombia.

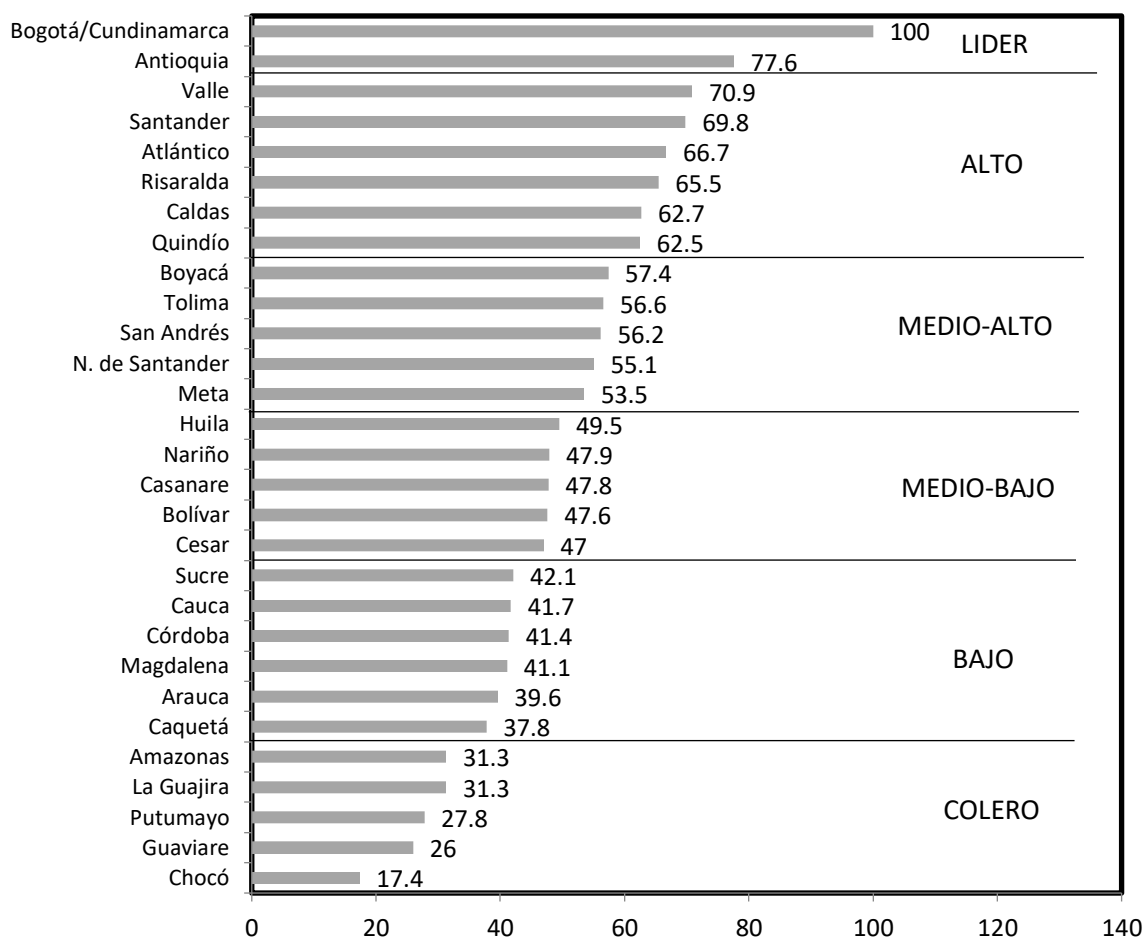
Los departamentos menos competitivos en Colombia según este estudio son Chocó, Guaviare, Putumayo, La Guajira, Amazonas y Caquetá fundamentados en la medición de unos factores específicos para cada región: Fortaleza de la Economía, Capital Humano, Infraestructura, Ciencia y Tecnología, y Finanzas y Gestión Pública (CEPAL 2010). De manera individual, cada uno de ellos permite evaluar las mayores dificultades y retos de los departamentos y, de manera conjunta, concluir el nivel global de competitividad. En este sentido, el departamento de Caquetá se encuentra dentro de los 7 departamentos menos competitivos con respecto a la fortaleza de su economía dada su débil estructura económica representada, según el departamento Administrativo Nacional de Estadística, por un PIB que corresponde al 0,5% del PIB nacional y per cápita ubicado dentro de los diez más bajos de Colombia, sin desconocer una tasa desempleo del 12,8% ubicada por encima de la tasa nacional la cual cerró en 12% para el año 2009. (Ver imagen 1).

---

<sup>2</sup> *Compuesta por Valle, Huila, Nariño, Cauca, Caquetá y Putumayo.*

<sup>3</sup> *NIVELES DE COMPETITIVIDAD: Líderes (1), alto (2), medio alto (3), medio bajo (4), bajos (5) y coleros (6)*

Imagen 1 Escalafon global de Competitividad departamento del Caqueta



Fuente: Tomado y adaptado de CEPAL (2010)

Así mismo, el coeficiente de internacionalización es bajo y el volumen de exportaciones altamente volátil y dependiente ya que el sector industrial ha representado históricamente más del 80% del movimiento al mercado externo en donde sobresale la transformación de la madera y fabricación de sustancias y productos químicos. Esta realidad conllevó a una fuerte caída de las exportaciones en el año 2009 del 86,2% (Banco de la República y DANE, 2010) sumado a la baja diversificación de mercados en donde el principal socio comercial es Estados Unidos y en una menor proporción y de

manera discontinua se presenta movimiento con Reino Unido, Francia, Puerto Rico, Líbano, Guatemala, Ecuador y Venezuela.

Algunos otros indicadores como la baja bancarización, la presencia de grupos al margen de la ley, la pobreza, los bajos incentivos gubernamentales para la formalización de empresas y un escaso acompañamiento institucional, entre otros, contribuyeron al bajo posicionamiento en este segmento específico del ranking de competitividad. Vale la pena resaltar otros indicadores que muestran un panorama más positivo como es el crecimiento anual del PIB del departamento que para los años 2008 y 2009 registraron un 5,5% y 3,5%, respectivamente (DANE, 2009). Aunque la tasa de crecimiento disminuyó dos años consecutivos se ubicó por encima de la tasa de crecimiento nacional que cerró en 2,4% y 0,4%, respectivamente.

Esta coyuntura general representó un gran reto para la sociedad AITZ la cual, a través de sus accionistas y directivos, se dio a la tarea de realizar una importante gestión que permitiera romper el paradigma cultural y empresarial sobre el cual se acostumbraban a desarrollar los negocios e iniciativas privadas en la región. Fue esta la oportunidad para sobrepasar la barrera del desconocimiento en muchos aspectos vitales para la internacionalización de la empresa gracias a un acompañamiento que conllevó a solucionar gran parte de los interrogantes que hasta la fecha se planteaban y permitió desarrollar un plan de exportación específico para una de las especies bandera de su macroproyecto: la arawana plateada.

Esta especie es conocida también como pez dragón (dragon fish), el cual alcanza a superar los 90cms de longitud y hasta los 4 kilogramos de peso. Posee escamas con preciosos reflejos plateados que la han llevado a ser considerada la reencarnación mítica del dragón oriental en China y otras culturas asiáticas. Su presencia en los hogares es sinónimo de riqueza, salud, fortaleza, bienestar y prosperidad, lo que ha generado un comercio cultural que tiene un crecimiento ligado muy estrechamente al de la población, en donde preferiblemente una logística vía aérea iba a garantizar el traslado de la mercancía en menos de 60 minutos hasta la ciudad de Bogotá D.C., principal centro económico y financiero del país con la terminal aérea internacional más importante de Colombia y el mejor de Suramérica (BBC, 2016): El Dorado.

Por otra parte, el pirarucú, conocido también como paiche, es el pez con escama, de agua dulce, más grande del mundo, alcanza los 3 metros de longitud y puede llegar hasta los 200 kilogramos de peso (Ortiz, Lucero, Ceballos y López, 2007). Posee cuerpo cilíndrico y una vejiga natatoria muy desarrollada que cumple función similar a la de un pulmón humano. Es una especie mundialmente

amenazada, incluida dentro del apéndice II de la CITES<sup>4</sup>, con dos mercados definidos: piscicultura ornamental y carne para consumo humano, con un potencial interesante en China y Estados Unidos, respectivamente. Su manejo se proyectó inicialmente en la comercialización de alevinos vivos entre 10-12cms que se podrían transportar vía aérea y en menos de 48 horas de tránsito internacional ponerlos en las manos del cliente. Posteriormente, y gracias a su reconocimiento gourmet y de altas cualidades nutricionales a nivel mundial, se proyecta la comercialización de la carne de pirarucú en los principales restaurantes del país y el mundo entero. Si bien no existe demanda confirmada de este tipo de carne en China, se proyecta el establecimiento de convenios con multinacionales del sector que promoverían su consumo y generarían una dinámica de mercado con crecimiento gradual. Bajo este panorama, estas dos especies han representado una ventaja competitiva única para la sociedad AITZ ya que, en primera medida, requieren de un cultivo directo en región amazónica, por su naturaleza reproductiva y también por legislación nacional. En este sentido, Florencia al ser la ciudad más importante del suroriente del país (Colombia Turismo Web, 2018) tiene a su servicio los principales canales de infraestructura básica, transporte y tecnologías de la información y comunicaciones de toda la región amazónica colombiana, por encima de ciudades capitales como Leticia (Amazonas), Mocoa (Putumayo), Inírida (Guainía), San José del Guaviare (Guaviare), entre otros.

Este factor de competitividad “evalúa la capacidad de los departamentos de innovar y asimilar tecnologías” (CEPAL, 2010), por lo que su implementación está relacionada con el incremento de la productividad gracias a una mejora de tiempos de producción (eficiencia), disminución de costos, inversión y desarrollo tecnológico, entre otros, los cuales en el marco de un ambiente de estímulo a la innovación se harán sostenibles en el tiempo y serán motor de crecimiento.

Bajo este enfoque, el Caquetá se encuentra dentro de los 13 departamentos menos competitivos con respecto a ciencia y tecnología, y aunque está por encima con respecto a otros factores de competitividad, su clasificación sigue siendo baja, incluyéndolo en la categoría de “coleros”, como consecuencia de su precaria inversión, tanto pública como privada, en investigación, en centros de fomento a la innovación y emprendimiento, deficiente competencia y preparación de maestros, oferta profesional con bajo porcentaje de estudios de posgrado y bajo desarrollo de productos innovadores y emprendimiento local. Sin embargo esto no fue un obstáculo para la compañía ya que presenta importantes logros alcanzados como son, a nivel de laboratorio: desarrollo de un sistema automatizado

---

<sup>4</sup> *Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres. El pirarucú se encuentra en la lista apéndice II, la cual incluye las especies que no están necesariamente amenazadas de extinción pero que podrían llegar a estarlo a menos que se controle estrictamente su comercio.*

de control de temperatura; sistema de circulación especializado para alevinos de arawana plateada y pirarucú (para cada especie una infraestructura diferente); sistema de incubación de ovas para la especie arawana plateada; sistema de estabilización de alevinos de pirarucú; adquisición de equipos tecnológicos de medición de parámetros de agua; autorización oficial por parte de la AUNAP5 para la investigación de especies con alta proyección internacional como la arawana azul (*Osteoglossum ferreirae*) e implementación de diferentes protocolos técnicos vitales para disminuir la tasa de mortalidad de los individuos durante su crecimiento. También se desarrolló un software especializado; sistema de captación de recurso hídrico a través de filtro interno, sin rejilla superior, avalado por CORPOAMAZONÍA; implementación de sistema hidráulico de distribución por gravedad en el 100% del complejo piscícola; análisis, desarrollo e implementación de divisiones especializadas que garantizan una mayor tasa reproductiva de las especies piscícolas; implementación de microchips para el análisis y seguimiento de los padrotes, entre otros.

En Colombia, la variedad de ecosistemas permite encontrar especies de diferentes tipos, formas, ambientes, condiciones y calidades para la atención de diversos mercados en el mundo de la acuariofilia<sup>6</sup>, lo cual ha sido determinante para que Colombia haya alcanzado el primer lugar en la exportación de peces ornamentales de agua del continente americano (tabla 9), dejando atrás a fuertes competidores como Brasil y Estados Unidos; y posicionándose como el séptimo a nivel mundial (International Trade Centre, 2017).

*Tabla 7 Principales países exportadores de peces ornamentales de agua dulce en el mundo (2017)*

<b>Posición</b>	<b>País</b>	<b>Exportaciones (en USD miles)</b>
<b>1</b>	Singapur	37.808
<b>2</b>	Japón	32.605
<b>3</b>	República Checa	20.458
<b>4</b>	Indonesia	20.405
<b>5</b>	Tailandia	18.880
<b>6</b>	Malasia	14.237
<b>7</b>	Colombia	10.554

<sup>5</sup> *Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca*

<sup>6</sup> *Definida según el portal de información en acuicultura: AQUAHOY como un hobby o afición a la cría de peces y otros organismos acuáticos en acuario, bajo condiciones controladas.*

<b>8</b>	Sri Lanka	7.281
<b>9</b>	Alemania	7.090
<b>10</b>	Brasil	5.966

---

**Fuente:** Tomado y adaptado de International Trade Centre, 2018

Como se puede observar en la tabla 7, el mercado mundial de peces ornamentales de agua dulce mueve anualmente 221 millones de USD en exportaciones (International Trade Centre, 2017), las cuales están concentradas principalmente en el continente asiático (con Singapur a la cabeza seguido por Japón, Indonesia, Tailandia y Malasia) ya que la acuariofilia es uno de los principales hobbies históricamente arraigados en sus diversas culturas alrededor del continente que han llevado también al desarrollo tecnológico y la innovación en el sector. El crecimiento de las exportaciones colombianas en este rubro ha sido acelerado en los últimos años, lo que ha llevado a Colombia a escalar del puesto número once en 2015 al puesto número siete en 2017, pasando de 8,5 millones de USD a 10,5 millones de USD (International Trade Centre, 2018), es decir un crecimiento del 19% (2 millones de USD) en tan solo dos años. Colombia es el segundo exportador mundial de *Arapaima gigas* con CITES después de Perú (CITES, 2017), pero básicamente esta cifra corresponde a la comercialización exclusiva de la sociedad AITZ que llevó a una variación de 475 unidades en 2015 a 1.626 en 2016, es decir un incremento del 242%, en donde el 84% va dirigido al continente asiático y el 39% específicamente a China, según confirma su Gerente General.

Dentro del análisis de sus actividades se identificó una fuerte aplicación de estrategias funcionales tendientes a mejorar la eficiencia de sus operaciones y a fortalecer la calidad de su producto. Respecto al primero, existe un enfoque claro de no llevar a cabo la producción de sus propias especies sino de gestionar la compra directamente a campesinos, pescadores e indígenas del Amazonas y sus cuencas, quienes al realizar una actividad de extracción asignan precios que se encuentran muy por debajo del costo de producción. Durante la evaluación de sus actividades se identificaron inicialmente dos estrategias muy importantes, una funcional enfocada a un objetivo prioritario de calidad como principal atributo directo de sus productos lo cual configura una estrategia de negocio vía diferenciación con respecto a sus competidores que favorecen actividades extractivas y son cuestionados por la calidad y sostenibilidad de sus operaciones. Gracias a las condiciones controladas de cultivo, la diferenciación también se da vía sostenibilidad, ya que son los mismos reproductores los que año tras año aportan el producto que será comercializado en el exterior, lo cual no sucede con las actividades extractivas en donde es conocida la preocupante práctica de pesca de reproductores incubantes, con arpón o pistolas



de aire, a los cuales les retiran las crías, desechando el cuerpo del padrote moribundo el cual nunca más podrá retomar su ciclo reproductivo.

El desafío clave de las empresas que desarrollan sus actividades en entornos de baja competitividad es precisamente generar procesos asociativos, unir esfuerzos para lograr un objetivo común, desde la naturaleza de su constitución hasta el desarrollo de su operación. Esta asociatividad permite compartir conocimiento, capacidades y competencias que generan mayor eficiencia al interior de las organizaciones y fortalecen su productividad. También es de resaltar el enriquecimiento multidisciplinario de los accionistas fundadores de AITZ, porque este facilitó la proyección de la mejor iniciativa basado en un profundo análisis de necesidades, oportunidades y fortalezas regionales; y de experiencias, éxitos y fracasos de iniciativas individuales alrededor de los diversos sectores.

Así mismo, la unión de voluntades, desde un departamento ubicado en los últimos puestos del escalafón de competitividad, fortalece su capacidad de negociación y gestión frente a diferentes actores públicos y privados que influyen en el crecimiento y desarrollo de operaciones diarias de la organización. Este esfuerzo ayudo en la negociación frente a instituciones públicas para la gestión de permisos, registros, recursos de fomento, agilidad en trámites, beneficios tributarios, entre otros; y por otra parte, frente a actores privados como clientes, proveedores, empleados y contratistas, entre otros, para la gestión de descuentos, plazos, exclusividad, capacitación, mejores precios y demás condiciones que en su conjunto ofrecen el mejor panorama posible para alcanzar los objetivos de internacionalización de la organización.

Una condición necesaria para el crecimiento de una organización es la adaptación al cambio, especialmente en el mundo de hoy caracterizado por la creciente implementación de tecnología y la dinámica de sus mercados. Los cambios son como “meteoritos que acaban con las empresas dinosaurio y abren paso a nuevas organizaciones mucho más flexibles” (Mosquera, 2013) y competitivas, por lo que la capacidad de prever, asimilar e implementar dichos cambios a favor de la organización garantizará su permanencia en el mercado. El impacto de no adaptarse puede ser muy negativo y afectar diferentes áreas de la organización. Frente a un cambio tecnológico por ejemplo, una industria puede generar las condiciones para mejorar la eficiencia a través de su implementación gradual, en este caso una empresa pasaría de producir 10 unidades en una hora a 100 unidades en el mismo lapso lo cual indica de entrada que las empresas que no se adapten serán menos productivas y ofrecerán productos a precios menos competitivos.

## **Discusión**

El tema de la competitividad siempre se viene trabajando mediante comparaciones, teniendo en cuenta la situación económica de los países y regiones, partiendo de la medición de factores que no necesariamente debieran de tener mucha influencia como son el caso de la productividad, eficiencia en las instituciones, infraestructura, nivel de exportaciones en las empresas, tamaño de mercado, aspectos básicos como la salud, educación, innovación y sofisticación. Sin embargo un indicador importante es el de la productividad, donde se considera que las empresas son quienes se vuelven competitivas, no las regiones, sin embargo esto depende de los gobiernos y factores macroeconómicos la eficiencia de las mismas, es así como las empresas son responsables de la productividad, sin embargo hay empresas que pueden ser productivas pero se desarrollan en ambientes no competitivos, estando esta tarea en manos del Estado quien tiene la responsabilidad de intervenir y facilitar las condiciones para que se avance tanto en lo productivo en lo competitivo. Desde esta perspectiva y en una unificación de mercados para alcanzar la competitividad se requiere del apoyo del Estado, el sector productivo y la academia pero de la mano con la investigación, la innovación y el capital humano porque si esto no está integrado no se podrán dar las garantías para asegurar la continuidad y crecimiento de las organizaciones por eso las estrategias articuladas y bien direccionadas aportan para que tanto las empresas como las regiones se vuelvan competitivas

### **Conclusiones**

Aunque el entorno de la AITZ influye directamente en sus indicadores de competitividad, la internacionalización es una estrategia que le ha permitido contrarrestar esta realidad gracias al enfoque en un mercado global que garantiza las condiciones para alcanzar niveles óptimos de productividad. (a través de economías de escala, generación de empleo de calidad y crecimiento económico).

El desarrollo de un proyecto diferenciado y afín con las potencialidades del entorno ha fortalecido las ventajas competitivas de AITZ y generado fuertes barreras de entrada a posibles competidores, lo cual ha favorecido el crecimiento económico y cumplimiento de metas de la organización. Todo este logro ha sido a través de generar articulaciones tanto con la academia como instituciones públicas de fomento, destacando procesos de fortalecimiento del conocimiento local e implementación de tecnología, ha generado externalidades positivas para la región y condiciones favorables para que el crecimiento económico de la empresa, demostrando con esto que los principales lineamientos de gestión que marcan la dirección del proceso de internacionalización de empresas que desarrollan sus actividades en entornos de baja competitividad, son la asociatividad, la gestión y la adaptación.

La Ciencia y Tecnología dependen no solo de la iniciativa pública sino también de iniciativa privada. Aunque no se cuente en algunos casos con toda la regulación y los incentivos que merece una temática tan importante para las regiones, se debe hacer una diferenciación en el entorno buscando no solo capitalizar dicha inversión a través de mayor productividad y competitividad, sino generar una cultura alrededor del emprendimiento que motive a los demás a ser parte de ese motor de crecimiento y desarrollo para beneficio de todos los actores económicos y habitantes de la región.

## Referencias

- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC EMPRESARIAL*
- Ávila, R. (2014). *Competitividad regional. Periódico portafolio*. Consultado el 07-12-17 en: <http://www.portafolio.co/opinion/editorial/competitividad-regional-44136>
- Banco de la República (BANREP) y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2010). *Informe de coyuntura económica y regional departamento de Caquetá 2009*. Convenio Interadministrativo No. 111 de abril de 2000.
- British Broadcasting Corporation (BBC). Los mejores y peores aeropuertos de América Latina. Mundo. 2016. Consultado el 15-04-18 en: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160415\\_economia\\_aeropuertos\\_america\\_latina\\_if](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160415_economia_aeropuertos_america_latina_if)
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. Fifth edition. England: Person Education Limited.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015. Colombia. Naciones Unidas
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapter in the history of the American*. Industrial interprise. MIT press, Cambridge.
- The Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES). Trade Database. 2017. Consultado el 30-04-18 en: <https://trade.cites.org/>
- Colombia Turismo Web. *Información Florencia, Caquetá. 2018*. Consultado el 15-04-2018 en: <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/CAQUETA/MUNICIPIOS/FLORENCIA/FLORENCIA.htm>
- Díaz, Torruco, Martínez, Varela, 2013. Metodología de Investigación en educación médica. La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med 2 (7)*, 162-167.
- Doole, I., and Lowe, R., (2008), *International Marketing Strategy analysis, development and implementation*. 5th Edition. British Library Cataloguing-in-Publication

- Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología can y magic*. México: Naciones Unidas-Cepal.
- Ghauri, P., y Cateora, P. (2011). *International Marketing*, Second Edition, Edinburgh Business School, Great Britain.
- Hernández, R. Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill. Edición 5. México
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. 8ª Edición. Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- International Trade Centre (ITC). *Trade map. Exportaciones e importaciones para el producto: 030111*. 2017. Consultado el 30-04-18 en: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|170|||030111|||6|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||030111|||6|1|1|2|2|1|2|1|1)
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44
- Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. Argentina: bid.
- Mosquera K. 2013. *La relación de la psicología con el emprendimiento de un negocio*. Proyecto de grado Psicología. Universidad Técnica de Machala. Ecuador.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*. París: Autor.
- Ortiz W., R. Lucero, L. Ceballos y J. López( 2007). Potencial acuícola de Pirarucú (Arapaima gigas) en la cuenca amazónica. Revista Electrónica de *Ingeniería en Producción Acuícola*. Consultado el 15-04-18 en: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/reipa/article/viewFile/1618/1991>
- Oviedo H, Campo-Arias A. 2005. Aproximación al uso del coeficiente de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría* 34 (4): 572-580
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: Cepal.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. Compañía Editorial Continental de C.V. México.
- Porter, M. (1990). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. México: Vergara.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Panamericana Editorial. Bogotá-Colombia.
- Trujillo, M. Rodríguez, D. Guzmán, A & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia

World Economic Forum (WEF) (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Geneva.

World Wild Fund for Nature (WWF) (2018). *Amazonas. Colombia*. Consultado el 15-03-18 en:  
[http://www.wwf.org.co/donde\\_trabajamos/amazonas/](http://www.wwf.org.co/donde_trabajamos/amazonas/)